



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Ville Valli

Avainasiakkuuksien hallinnan kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

2020

Tekijä(t) Otsikko	Ville Valli Avainasiakkuuksien hallinnan kehittäminen
Sivumäärä Aika	27 sivua + 0 liitettä Huhtikuu 2020
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	Riikka Hiidenkari, Lehtori
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli ratkaista Wavin Finland Oy:n avainasiakkuuksien hallintaan liittyviä ongelmia. Kohdeyritys on osa monikansallista yritysryhmittä, jonka valmistusportfoliosta löytyy monia erilaisia tuotteita. Lähes kaikki tuotteet valmistetaan muovista ja ne liittyvät vedenkäsittelyyn. Kohdeyrityksessä oli tarve käydä läpi myynnin eri prosesseja ja keskittyä kehittämään avainasiakkaiden hallintaa.</p> <p>Työn aikana selvennettiin asiakkuuden merkitystä yrityksen taloudellisen menestyksen osatekijänä sekä käytiin läpi asiakkuuden elinkaaren eri vaiheet. Työn aikana tunnistettiin organisaation kipukohtia ja niistä johtuvia ongelmatilanteita myynnin näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena luotiin kohdeyritykselle prosessikaavio sekä prosessikuvaus avainasiakkuuksien hallinnasta. Prosessikuvaus määriteltiin myös mitattavat mittarit, jotta kehityksen seuranta olisi helppoa. Prosessikaavio ja kuvauksen tavoitteena on olla avuksi myynnin parissa työskenteleville työntekijöille heidän päivittäisessä työssään. Tällä pyritään myös lisäämään läpinäkyvyyttä sekä selkeyttämään eri myynnin toimintojen toimintaa yrityksen johdolle.</p>	
Avainsanat	Avainasiakas, Prosessi, Asiakkuuksien johtaminen, Prosessikaavio

Author(s) Title	Ville Valli Developing the Key Account Management
Number of Pages Date	27 pages + 0 appendices April 2020
Degree	Bachelor's Degree
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	-
Instructor	Riikka Hiidenkari, Lecturer
<p>The aim of this thesis was to solve problems related to the management of key customers of Wavin Finland Oy. The target company is part of a multinational business community with a wide range of products in its manufacturing portfolio. Almost all products are made of plastic and are related to water treatment. The target company had a need to go through the various sales processes and focus on developing its key customer management.</p> <p>The study focused on clarifying the importance of customer relationships as a factor in the company's financial success and reviewing the various stages of the customer life cycle. The study also identified and analysed the organization's pain points and the resulting problem situations from the sales point of view.</p> <p>The results of the thesis included a process diagram and a process description of the key customer relationship management created for the target company. The study also defined some measurable indicators to make it easier to monitor the process progress. The purpose of the process diagram and the description was to assist the sales employees in their day-to-day work. Another goal was to increase transparency and clarify of the operations of various sales functions for the company's management.</p>	
Keywords	Key Account, Process, Account Management, Process chart

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tarkoitus	1
1.2	Työn rakenne	1
1.3	Työn tavoite	1
2	Orbia Advance Corporation	3
2.1	Orbia	3
2.2	Wavin Group	3
2.3	Wavin Finland Oy	4
3	Avainasiakkuuksien hallinta	5
3.1	Asiakkuuden eri vaiheet	5
3.1.1	Prospekti	5
3.1.2	Uusi asiakas	6
3.1.3	Ostava asiakas	6
3.1.4	Passivoitunut asiakas	6
3.1.5	Menetetty asiakas	7
3.2	Avainasiakkaan määritelmä	7
3.2.1	Avainasiakkaiden tunnistaminen	8
3.2.2	Avainasiakkaiden analysointi	8
3.2.3	Avainasiakasstrategia	10
3.2.4	Operatiiviset toimet avainasiakassuhteen johtamisessa	10
3.3	Avainasiakkuuksien hallinnan prosessi ja johtaminen	12
3.3.1	Avainasiakkaiden hallinnan prosessi	12
3.3.2	Avainasiakkuuksien johtaminen	13
4	Avainasiakkuuksien hallinnan prosessi Wavin Finland Oy	16
4.1	Avainasiakkuuksien hallinnan lähtötila	16
4.2	Prosessikuvauksen kehittäminen	17
4.2.1	Asiakkuuksien luokittelu	17
4.2.2	Toimet käytännön työssä	18
4.2.3	Prosessin vaikutukset liiketoimintaan	19
4.2.4	Prosessikuvaus	19
5	Tulokset ja pohdinta	22
5.1	Keskeiset tulokset	22

5.2	Prosessin kehittyminen tulevaisuudessa	22
6	Yhteenveto	24
6.1	Opinnäytetyön rakenne	24
6.2	Tarve prosessin kehittämiseksi	25
6.3	Tulokset	25
	Lähteet	27

1 Johdanto

1.1 Työn tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on raportoida Wavin Finland Oy:lle kehitetyn avainasiakasprosessin kehittämisestä sekä kuvata, millainen prosessista syntyi. Prosessin lähtökohtana on luoda nykyaikaiset ja tehokkaat puitteet asiakkuuksien hoitamiseen järjestelmällisesti.

Prosessin käytäntöön otolla halutaan yhtenäistää yrityksessä olevat monet erilaiset käytänteet yhdeksi selkeäksi ohjeistukseksi. Näin avainasiakkuuksien kehittymistä voidaan helpommin seurata. Nykyisestä asiakasmassasta tunnistetaan selkeät avainasiakkuudet, joiden kehittyminen, suuntaan tai toiseen, vaikuttaa kriittisesti yrityksen menestymiseen omassa liiketoiminnassaan.

1.2 Työn rakenne

Tässä opinnäytetyössä käydään ensimmäiseksi läpi sitä, millaiselle organisaatiolle tätä prosessia kehitetään ja mikä on minun roolini organisaatiossa ja sen menestymisessä. Viitekehyksessä keskityn avaamaan ensiksi peruskäsitteistöä siitä, mitä eri vaiheita asiakkuuteen liittyy ja miten avainasiakas oikein määritellään. Tämän jälkeen tarkastellaan, mitä elementtejä liittyy asiakkuuksien johtamiseen ja vastataan kysymykseen, miksi asiakkuuksien johtaminen on tärkeää.

Alalla yleisen terminologian ja ajatusmaailman ymmärtämisen jälkeen esitellään kehittämäni avainasiakkuuksienhallinnan prosessin sekä siihen liittyvät elementit. Käyn myös läpi prosessikuvauksen ja sen tulevia vaikutuksia liiketoimintaan.

Lopussa käyn läpi, kuinka kehitetty prosessi on otettu organisaatiossa vastaan; mitä huomioita prosessin käyttöönotossa tehtiin ja millaisia lyhyen ja pitkän aikavälin muutoksia pitää tehdä, jotta prosessista saataisiin vielä entistäkin tehokkaampi.

1.3 Työn tavoite

Opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena on parantaa asiakkuuksien hallintaa ja selvittää, mikä on avainasiakas ja miten se vaikuttaa yrityksen myynnin organisoitumiseen

mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Työn tavoitteena oli kehittää toimiva avainasiakkuuksien hallinnan prosessi, jotta yrityksessä pystyttäisiin kohdentamaan myynnin rajalliset voimavarat tuottaviin toimenpiteisiin.

Tämä opinnäytetyö on tyyliltään sekoitus toiminnallista- ja kehityshanketyötä. Työn rakenteesta on selkeästi erotettavissa kolme eri osaa. Ensin on johdatus aiheeseen ja sen käsitteistöön ammattikirjallisuuden sekä muun ammattiaineiston kautta. Toisena kohdeyritykselle luotu prosessi ja sen kuvaus. Viimeisenä on luodun prosessin kriittinen tarkastelu ja sen tuoma hyöty asiakkuuksien hallinnan kanssa työskentelevien ihmisten jokapäiväiseen työhön.

Henkilökohtaisena tavoitteena on saavuttaa tätä työtä tehdessä syvempi ymmärrys asiakkuuksien hallintaan liittyvistä työkaluista ja käytänteistä. Tavoitteenani on kehittyä avainasiakkuuksien hallinnan ammattilaiseksi ja saavuttaa näin yhdessä parempaa menestystä kohdeorganisaation kanssa.

2 Orbia Advance Corporation

2.1 Orbia

Orbia Advance Corporation on yksi maailman johtavia kemianteollisuuden yrityksiä, jolla on toimintaa yli 40 maassa. Orbian toimintatyyli on tarkoituksellista ja kaikki liiketoiminta-alueet tähtäävät vastaamaan suuriin megatrendien tuomiin haasteisiin, joiden taklaaminen vain yhden yrityksen voimin olisi erittäin haastavaa. Tästä syystä Orbia organisaatioon kuuluu joukko yrityksiä, jotka ovat markkinajohtajia ja edelläkävijöitä omilla liiketoiminta-alueillaan. (Orbia.com 2019a.)

Orbia-konsernissa työskentelee yhteensä 22.000 työntekijää viidellä eri liiketoiminta-alueella: maatalouden haasteisiin vastaava liiketoimintayksikkö Netafim, rakentamisen ja infrastruktuurin haasteisiin vastaava Wavin, raaka-ainetuotannosta vastaava Koura, datainfrastruktuurin ja tietoliikenneyhteyksien haasteisiin vastaava Dura-Line ja muovituotannosta vastaava Vestolit Alphagary. (Orbia.com 2019b.)

Orbia konserni on perustettu vuonna 1953 ja alkujaan se perustettiin hoitamaan Meksikon kasvavia vaijerimarkkinoita. Yritys tunnettiin tuolloin nimellä Cables Mexicanos ja yrityksen historiaan mahtuukin monia nimenmuutoksia, kunnes vuonna 2019 koko konsernin nimi vaihtui nykyiseen muotoonsa. Orbian suurin omistaja on ollut vuodesta 1997 Del-Valle suvun holding yhtiö ja kyseinen suku vaikuttaa ja ohjaa Orbiaa vielä tänäkin päivänä. (Orbia.com 2019c.)

2.2 Wavin Group

Wavin Group on perustettu vuonna 1955 Hollannissa, Zwolle-nimisellä paikkakunnalla. Wavin-nimi tulee sanoista Water ja Vinyl – suoraan suomennettuna vesi ja vinyyli. Näiden kahden pää tuotealueen parissa Wavinin-organisaatio työskentelee vielä tänäkin päivänä. Wavinin ensimmäinen tuote oli muovista valmistetut painevesiputket, joilla vastattiin 1950 luvulla valuraudasta valmistettujen putkistojen ruostumisesta johtuviin ongelmiin. (Wavin.com 2019a.)

Wavin organisaation kasvu oli tuohon maailmanaikaan hyvinkin nopeaa. Vuoteen 1962 mennessä Wavin oli levinnyt jo useaan maahan Euroopassa ja on jatkanut vahvaa kasvua myös tämän jälkeen. Vuonna 2003 Mexichem (nykyään Orbia) osti Wavin konsernin

toiminnot Amsterdamin pörssistä ja vuodesta 2019 Wavin nimi sai tunnustuksenaan pitkää historiasta kunnian toimia yhden Orbien liiketoiminta-alueen globaalina brändinä. (Wavin.com 2019b.)

Perustamisvuodestaan lähtien Wavin on keskittynyt toimimaan elämän edellytyksenä olevan veden kanssa. Tänä päivänä Wavin on maailman suurin vedenkäsittelyyn tarkoitettujen järjestelmien toimittaja ja valmistaja. Päätuotteena edelleen muovista valmistetut putkistot. Wavin konsernissa työskentelee yli 12.000 työntekijää maailmanlaajuisesti, jotka ovat sitoutuneet työskentelemään toimivan vesihuollon parissa. (Wavin.com 2019b.)

2.3 Wavin Finland Oy

Suomessa Wavinilla on yli 50 vuoden historia. Wavin Finland on aikaisemmin tunnettu Labko Oy nimisenä yrityksenä, jonka päätuotteina ovat olleet muovista ja lasikuidusta valmistetut säiliöt ja erottimet. Vuodesta 2003 Labko Oy on kuulunut osaksi Wavin konsernia. Pääkonttori sijaitsee Tampereella Hervannassa ja tehtaat Kangasalla ja Joutsassa. Wavin Finland työllistää tällä hetkellä noin 60 ihmistä ja on markkinajohtaja erotin- ja säiliöjärjestelmien toimittajana. Tärkeimmät vientimaat ovat Pohjoismaat, Baltian alue, Puola, Venäjä ja Kazakstan. Liikevaihdosta noin 20 prosenttia tulee viennistä. Tuotevalikoimaan kuuluvat erotinratkaisut, haja-asutusalueen jätevesiratkaisut, putki- ja kaivoratkaisut sekä hulevesiratkaisut. (Wavin.fi 2019.)

3 Avainasiakkuuksien hallinta

3.1 Asiakkuuden eri vaiheet

Ennen kuin lähdetään erittelemään asiakkuuden eri vaiheita, on hyvä ymmärtää, mitä asiakkuus ylipäättään on. Asiakkuudessa on aina kaksi eri osapuolta, asiakas ja asiakkaalle palveluja tarjoava myyjä. Asiakassuhde syntyy, kun nämä kaksi osapuolta käyvät kauppaa, vaihdantaa, keskenään. Vaihdamman pohjana voi olla esimerkiksi palvelu ja valuutta. Jotta asiakkuusprosessi voi toimia, pitää kummankin osapuolen toteuttaa omat sovitut osuutensa. Asiakassuhde vaatii syntyäkseen siis luottamusta ja ammatillista arvostusta kummaltakin osapuolelta. (Blomqvist & Dahl & Haeger & Storbacka 2003, 19.)

Asiakkuuksien jako voidaan tehdä karkeasti neljään eri kategoriaan: asiakkuuksien hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen. Jotta asiakkuuksien hallinnan prosessia voidaan lähteä luomaan, pitää nämä kaikki asiakkuuden eri vaiheet sisällyttää prosessiin mukaan. Näiden eri vaiheiden menestyksekkäällä hallinnalla on suuri merkitys siihen, pystytäänkö asiakkuudesta muovaamaan yritykselle mahdollisimman kannattava avainasiakkuus vai ei. (Mäntyneva 2001, 15 - 16.)

3.1.1 Prospekti

Uusien asiakkaiden hankinta on muodostumassa yhä kalliimmaksi ja vaikeammaksi yrityksille. Kilpailukentän kiristytessä ja pelaajien yhä lisääntyessä asiakasresurssit käyvät koko ajan pienemmäksi ja pienemmäksi. Tämän takia yrityksen tulisi pitää paremmin huolta omasta asiakasportfoliostaan ja olla koko ajan tietoinen siitä, mitä asiakkaille kuuluu. (Hellman 2003, 196.)

Prospekti on potentiaalinen asiakas, joka vastaa myyjäyrityksen määrittelemää asiakas-kuvaa ja potentiaalia tulevaisuuden yhteistyökumppaniksi (Vainu 2020). Prospektoinnin aikana kohdeyritys ei vielä välttämättä tiedä, että heidät on valittu kohdeasiakkaaksi myyjäyrityksessä. Prospektointi on tarkkaa ja aikaa vievää työtä. Se synnyttää yritykselle yleisesti yllättäviä kuluja, joiden ennaltaehkäisy on hyvinkin kriittistä. Tästä syystä prospektien määrä tulisi suhteuttaa yrityksen uusasiakashankinnan tarpeisiin ennalta päätetyllä suhteella. Jos prospektien lukumäärä suhteutettuna tarvittavaan uusasiakashankintaan on liian suuri, kärsii prospektoinnin laatu ja moni tuleva asiakassuhde saattaa lähteä liikkeelle väärin ennakkotiedoin. (Hellman 2003, 202.)

3.1.2 Uusi asiakas

Uusi asiakas on onnistuneen prospektoinnin seurausta. Yritykselle uusi asiakas on aina uusi mahdollisuus ja tämän vuoksi asiakkuuden alkuvaiheessa tehdyt päätökset ja toimenpiteet määrittävät hyvin pitkälti sen, millaisia tuloksia tullaan saavuttamaan tulevaisuudessa. Uusien asiakkaiden aktivoinnissa ja oikeiden prospektien löytämisessä tulisi olla hyvin vahva korrelaatio. Uusasiakashankinnan kustannukset ovat monin kertaisia verrattuna jo olemassa olevan asiakkaan ylläpitämiseen. (Hellman 2003, 202.)

Uudet asiakkaat ovat jo ostaviin asiakkaisiin nähden erilaisia ja vaativat erilaista hoitamista kuin vanhemmat asiakkuudet. Uusien asiakkaiden tunnesiteet, kokemuspohja sekä tiedot ovat hyvin rajalliset myyjäyryyksestä. Henkilökohtaiset suhteet ovat vasta rakentumassa ja ne ovat hyvin alttiita nopeillekin muutoksille, jos asiakaskokemukseen tulee radikaaleja muutoksia. Tästä syystä uusia asiakkaita tulee kohdella asiakassuhteen alkutaipaleella eri tavalla kuin jo ostavia asiakkaita. (Hellman 2003, 203.)

3.1.3 Ostava asiakas

Ostavalla asiakkaalla on olemassa oleva toimitussuhde myyjäyrytyksen kanssa. Pitkään asiakkaana olleet tunnustuvat asiakassuhteen ja heidän henkilösuhteensa myyjäyrytykseen ovat kehittyneemmät ja syvällisemmät. Ostavien asiakkaiden kanssa yrityksen tulee löytää tehokkaat ja systemaattiset toimintatavat, jotta näistä tulisi kannattavia asiakassuhteita mahdollisimman nopeasti. (Hellman 2003, 203.)

3.1.4 Passivoitunut asiakas

Passivoitunut asiakassuhde merkitsee yritykselle yhdenlaista varoitustilaa. Asiakkaan ostokäyttäytymiseen on tullut poikkeama historiaan suhteutettuna tai asiakas ei ole ollut aktiivinen yrityksen tarjoaman suhteen tiettynä ajanjaksona. Poikkeamat ostokäyttäytymisestä voivat olla myös positiivisia, mutta mikäli asiakkaan rahankäyttö myyjäyrytystä kohtaan vähenevät, muuttuu asiakas passiiviseksi asiakkaaksi. (Hellman 2003, 204.)

Asiakkuuden passivoituminen ei aina välttämättä johdu myyjäyrytyksen tarjoamasta tai toiminnasta. Syyt voivat liittyä joko yritykseen, kilpailijoihin tai itse asiakkaan omaan liiketoimintaan. Asiakkuuden passivoituminen olisi kuitenkin hyvä tunnistaa ajoissa, jotta siihen pystyttäisiin vaikuttamaan. Mikäli myyjäyrytyksen asiakaskunnassa on huomattavaa asiakkaiden passivoitumista havaittavissa, on se merkki siitä, että myyjä yrytyksessä

on jokin merkittävä ja kriittinen poikkeama verrattuna verrokkiyrityksiin. (Hellman 2003, 204.)

3.1.5 Menetetty asiakas

Menetetty asiakassuhde on hyvin yleisesti kulkenut koko asiakkuusmatkan yrityksessä läpi. Menetetty asiakas merkitsee sitä, että myyjäyritys on menettänyt toivonsa asiakassuhteen pelastamisesta. Vaikka myyjäyritys on tehnyt toimia asiakassuhteen pelastamiseksi, pitää jossain vaiheessa kuitenkin laskea, kannattaako menetetyn asiakassuhteen pelastamiseksi allokoituja resursseja enää lisätä vai kannattaisiko ne ohjata toisten toimien pariin. (Hellman 2003, 207.)

3.2 Avainasiakkaan määritelmä

Avainasiakkuuksien määrittelyn tärkeyttä ei voi tarpeeksi painottaa, koska avainasiakkaat tuottavat kaikista eniten liikevaihtoa sekä ovat strategisesti tärkeitä kumppaneita yrityksen menestyksen kannalta (McDonald & Woodburn 2011, 25). Avainasiakkuuksien määrittely tuleekin tästä syystä tehdä jokaisessa yrityksessä yrityksen oman arvopohjan ja strategisten tavoitteiden pohjalta sekä pitää ymmärtää, että näitä määritelmiä tulee pystyä muuttamaan markkinoiden ja yrityksen kehityksen mukaisesti (Cheverton 2004, 6–9).

Avainasiakkuuksia määriteltäessä ne tulee asettaa tärkeysjärjestykseen valittujen kriteerien pohjalta. Tällaisia kriteerejä voi olla esimerkiksi imagoon liittyvät asiat, asiakassuhteen vahvuus, kasvupotentiaali tai suhteen kehittymisen ennustettavuus. Kriteerit voidaan myös jakaa luokkiin sen perusteella, kuvaavatko ne asiakassuhteen kehittymistä myyntisuppilon eri vaiheissa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 149.)

Avainasiakkuuksien valinta kuitenkin pelkän liikevaihdon perusteella voi mennä pahasti pieleen. Liikevaihdollisesti isojen asiakkuuksien perässä on moni muukin. Vaarana tässä on siis se, että isoa liikevaihtoa tekevät asiakkuuden tietävät monet muutkin alalla toimivat yritykset. Usein myös isoilla yrityksillä on tapana käyttää valta-asemaansa väärin suhteessa tavarantoimittajiinsa. Tästä voi kehkeytyä yllättäviä ongelmia, joiden johdosta oma liiketoiminta saattaa vaarantua täysin selittämättömästä syystä. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää sitä, että ison asiakkuuden tuoma liikevaihto ei saisi ylittää 15% yrityksen kokonaismyynnistä. Näin yritys pystyy välttämään sen tilanteen, missä se on vain muutaman ison asiakkaan ostojen varassa. (Cheverton 2015, 24–25.)

3.2.1 Avainasiakkaiden tunnistaminen

Mitkä asiakkuudet ovat oikeasti yrityksen avainasiakkaita ja millaisia kriteerejä näiden asiakkuuksien tulee täyttää, jotta ne nousevat asiakashierarkiassa avainasiakkaaksi? Tämä kysymys ei ole ollenkaan niin yksiselitteinen, mitä voisi luulla. Monessa yrityksessä onkin yllättävän usein epäselvyyksiä siitä, mitkä asiakkaat ovat tärkeitä yrityksen menestyksen kannalta nyt ja tulevaisuudessa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 149.)

Avainasiakkaiden tunnistamista kannattaakin lähestyä pragmaattisen järjestelmällisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkuuden arvolle pitää pystyä asettamaan mitattavissa olevia mittareita sekä kriteerejä, joiden mukaan asiakkaat arvotetaan tärkeysjärjestykseen. Kriteereitä voidaan myös jaotella siten, että ne heijastavat asiakkuuden nykytilaa, tulevaisuutta tai menneisyyttä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 149.)

Nykytilaa kuvaavia kriteerejä voivat olla esimerkiksi asiakassuhteen vahvuus, asiakkaan imago, asiakkaan sijainti ja asiakkaan vakavaraisuus. Tulevaisuutta kuvaavia kriteerejä taas voivat olla esimerkiksi liikevaihdon kasvupotentiaali, myynnin ennustettavuus, myytävän portfolion laajentamisen mahdollisuudet, asiakkaan referenssiarvo sekä oppiminen ja innovaatioyhteistyö. Menneisyyttä kuvaavia kriteerejä voivat olla esimerkiksi asiakkaan ja myyjäyrityksen välinen myyntimäärä, asiakassuhteen kannattavuus, osuus asiakkaan kokonaishankinnoista, asiakassuhteen pituus sekä yhteistyöhön ja sen onnistumiseen liittyvät tekijät. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 149.)

3.2.2 Avainasiakkaiden analysointi

Avainasiakkaita analysoidessa pyritään selvittämään ensiksi asiakkaan perustiedot, mikäli ne ei ole jo myyjäyrityksen tiedossa. Normaalin selvitystyön lisäksi pyritään selvittämään mahdollisia hiljaisia tietoja, joita asiakasyritys ei välttämättä suostu aktiivisesti kertomaan myyjäyritykselle. Tämän lisäksi on myös tärkeää selvittää mahdolliset kilpailijat toimittajaportfoliossa sekä myyjäyrityksen oma asema tässä joukossa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 150.)

Avainasiakkuuksien tunnistamisessa pyritään löytämään ne asiakkaat, jotka ovat myyjäyrityksen kannalta tärkeitä menestyksen kannalta. Tässä kohtaa ajatusmaailma tulee kääntääkin pääläelleen. Analysoitaessa avainasiakkaita tulee miettiä, kuinka tärkeä ja kilpailukykyinen toimittaja on asiakkaan silmissä. Tämä vertailu voidaan tehdä samoin

kriteerein, joita käytettiin avainasiakkaiden tunnistamisessakin. Tässä kohtaa se pitää tehdä kuitenkin ostavan asiakkaan näkökulmasta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 151.)

Kriittisten menestystekijöiden lisäksi tulee tarkastella asiakassuhteen historiaa. Varisin-kin myynnin kehittyminen, asiakassuhteen yhteistyöntaso sekä mahdolliset reklamaatiot on hyvä nostaa tarkastelun alle. Tässä vaiheessa voidaan myös kriittisesti tarkastella sitä, onko asiakasta tarve nostaa avainasiakkaaksi vai kannattaako asiakassuhteen kehittäminen sittenkin keskeyttää. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 152.)

Edellä mainittujen asioiden lisäksi tulisi asiakkuudesta tulisi selvittää asiakassuhteen kehitysaste, asiakkaan toimialan kilpailutilanne sekä mahdolliset kilpailuedut, suhdannesykli sekä myyjäyrytyksen ja asiakkaan tavoitteiden yhteneväisyys. Mitä kattavamman analyysin mahdollisista avainasiakkaistaan tekee, sitä varmempi todennäköisyys on liiketoiminnan suotuisalle kehitymiselle. Näiden tietojen avulla asiakkaat voidaan jaotella esimerkiksi kumppaneihin, ystäviin, tuttaviiin ja kilpailijoihin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 152.)

Asiakas on myyjäyrytyksen näkökulmasta kumppani silloin, kun yhteistyön arvo on suuri. Näistä asiakkaista löytyy suurin osa myyjäyrytyksen potentiaalisista avainasiakkuuksista. Ystäväksi luokiteltava asiakkuus on kasvava asiakkuus myyjäyrytyksen asiakasportfoliossa, jonka asiakassuhteen arvo on vielä vähäinen. Ystäväksi luokiteltava asiakkuudella on kuitenkin mahdollisuus tuottaa positiivista kassavirtaa sekä kasvua tulevaisuudessa. Tässä asiakastyypissä kummankin osapuolen tavoitteet ovat yhteneväisiä, mutta yhteistyöntaso ei ole vielä halutulla tasolla. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 153.)

Myyjän näkökulmasta asiakas muodostuu kilpailijaksi silloin, kun kaupankäynnin potentiaali on suuri, mutta tavoitteet eivät ole yhtenäiset. Nämä asiakassuhteet ovat yleisesti haitallisia myyjäyrytykselle, koska asiakassuhdetta leimaa vahva omaneduntavoittelu. Tällaiset asiakassuhteet tulisi lopettaa mahdollisimman nopeasti, jotta organisaation aikaa saadaan vapautettua enemmän potentiaalisempien asiakkaiden hoitamiseen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 153–154.)

Asiakas on myyjäyrytyksen näkökulmasta silloin tuttava, kun asiakassuhteen arvo on taloudellisesti mitattuna vähäistä. Tavoitteet eivät ole kovinkaan yhteneväisiä, mutta kaupankäynti tuottaa tasaista kassavirtaa myyjäyrytykselle melko pienellä vaivannäöllä.

Tästä syystä näitä asiakkuuksia yleensä ylläpidetään pienin resurssein, vaikka asiakassuhdetta saatetaan ylläpitää vuosia ilman suurempia panostuksia. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 154.)

3.2.3 Avainasiakasstrategia

Avainasiakasstrategiat vaihtelevat yritys ja toimialakohtaisesti hyvinkin paljon. Avainasiakasstrategian valinnassa tuleekin ottaa huomioon yrityksen nykytila sekä toimintaympäristö. Strategian pohjana on hyvin analysoidut perustiedot ja ilman tätä toimenpidettä, ei strategiaa päästä hyödyntämään kunnolla. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 154.)

Avainasiakasstrategiaa mietittäessä pitää myös muistaa se, että kaikki asiakassuhteet eivät ole välttämättä kummankin osapuolen mielestä kannattavia. Asiakassuhteen olemassaolo ei siis takaa sitä, että kummatkin hyötyisivät suhteen tuomista mahdollisuuksista. Yleensä strategioiden tavoitteena on kuitenkin rakentaa vahvoja ja systemaattisesti eteneviä asiakassuhteita. On syytä kuitenkin muistaa, että käytännön elämässä esiintyy myös sellaisia asiakassuhteita, joissa myyvä tai ostava osapuoli ei ole sitoutunut asiakassuhteeseen. Tällaisessa tilanteessa toinen osapuoli yleensä pyrkii lopettamaan asiakassuhteen tietyn ajan kuluessa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 154.)

Avainasiakasstrategiassa yhdistyvät myyjän ja ostajan yhteiset intressit ja tavoitteet tulevaisuudelle. Avainasiakkaille pyritään strategian mukaisesti tuottamaan parasta palvelua sekä rakentamaan palvelukokonaisuuksia, jotka saattavat poiketa normaalista tarjonnasta merkittävästi. Näin pyritään rakentamaan vahvaa yhteistyösuhdetta, joka hyödyttäisi kumpaakin osapuolta mahdollisimman paljon. Nämä asiakkaat ovat usein yritykselle kumppaneita ja heidän kanssaan jaetaan tietoja monella eri tasolla. Yhteistyössä pyritään kehittämään kummankin osapuolen prosesseja ja liiketoimintaa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 158.)

3.2.4 Operatiiviset toimet avainasiakassuhteen johtamisessa

Avainasiakassuhteen johtamiseen liittyy monia erilaisia osa-alueita sekä toimia, jotka määrittävät aina asiakassuhteittain. Usein operatiiviset toimet kuitenkin liittyvät siihen, kuinka asiakas sitoutetaan asiakassuhteeseen entistä tiiviimmin. Asiakkaan johtamista ei kuitenkaan pidä nähdä yksiulotteisena prosessina, vaan siihen liittyy monia eri johtamisen ulottuvuuksia. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 164.)

Avainasiakkaan sitouttamisella asiakassuhteeseen pyritään lisäämään asiakassuhteen tuomaa liiketoimintaa ja tulosta. Tällöin asiakassuhteesta saadaan kumpaakin osapuolta hyödyttävää toimintaa. Tärkeimpiä tekijöitä asiakkaan sitouttamisessa ovat luottamus, asiakassuhteesta saatavat hyödyt, asiakastyytyväisyys sekä henkilösuhteet ja vuorovaikutus yrityksen jäsenten välillä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 164.)

Avainasiakkaiden palvelemiseksi on syytä kehittää konkreettinen suunnitelma, jolla varmistetaan asiakassuhteeseen kriittisesti vaikuttavien tekijöiden riittävä huomioiminen. Näin voidaan myös minimoida riskejä, joilla saattaa olla negatiivisia vaikutuksia asiakassuhteen kehittymiselle. Asiakaskohtainen suunnitelmalla on yleisesti useampia merkityksiä. Siinä tulee käydä ilmi asiakasstrategia, omat tavoitteet sekä yhteisesti sovitut tavoitteet asiakassuhteen hoidosta. Suunnitelma voi toimia myös tiivistetyn tiedon varastona. Asiakaskohtaista suunnitelmaa voidaankin pitää tärkeimpänä työkaluna asiakassuhteen hoitamisen kannalta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 167.)

Suunnitelma avainasiakkuuksien hoitamiseksi olisi syytä pitää lyhyenä ja helppolukuisena. Suunnitelman pitäisi olla helposti päivitettävissä, koska asiakassuhteet elävät koko ajan. Usein asiakaskohtaiset suunnitelmat kirjoitetaan monessa osassa ja niitä työstävät asiakkuuksista vastaavan henkilön lisäksi myös tietyt osat muusta organisaatiosta. Näkemyksensä saattavat antaa johdon lisäksi myös esimerkiksi talousosaston työntekijöitä, kun määritellään asiakassuhteen numeerisia tavoitteita. Suunnitelma on hyvä aloittaa tavoitteiden ja suuntaviivojen asettamisella, jotta tiedetään mihin päin asiakkaan kanssa olisi tarkoitus edetä. Suunnitelmassa on hyvä painottaa toimenpiteitä ja ne on hyvä tehdä myös mahdollisimman konkreettisiksi, jotta niiden toteutumista voidaan mitata jälkikäteen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 167.)

Asiakaskohtaisesta suunnitelmasta olisikin siis hyvä löytyä strategisen ulottuvuuden lisäksi myös taktinen ulottuvuus. Strategista ulottuvuutta edustavat esimerkiksi seuraavien vuosien kehitystavoitteet, kun taas taktisessa ulottuvuudessa käydään läpi käytännön toimia näihin tavoitteisiin pääsemiseksi. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 167.)

Varsinkin avainasiakaskohtaisesta suunnitelmasta tulisi käydä myös ilmi se, ketkä myyjäyrityksestä ovat kontaktissa asiakkaan kanssa. Asiakaskontakteista tulee myös tehdä omat merkintänsä asiakkuuksienhallintaan tarkoitettuihin dokumentteihin sekä järjestelmiin. Asiakkaan kontakteista tulisi löytyä henkilö yrityksen eri tasoilta ja eri sidosryhmistä. Henkilösuhteiden hallinnassa tärkein rooli on asiakkaasta vastaavalla henkilöllä, joka on

yleisesti myyjäorganisaatiossa nimikkeellä avainasiakaspäällikkö. Tähän rooliin valittavalla henkilöllä on tavoitteena rakentaa yritysten organisaatioiden välille vakaa ja luottamuksellinen keskustelukulttuuri, jotta asiakaskohtaisessa suunnitelmassa määriteltyihin tavoitteisiin päästään. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 173–174.)

Avainasiakaspäällikön sekä muiden asiakassuhteista vastaavien henkilöiden tärkeimpänä vastuualueena ja roolina on toimia keulakuvana sekä oman organisaation edustajana asiakkaan suuntaan. Asiakassuhteen hoitajat ovat yleisesti arvon luoja, kommunikoi, suunnittelijoita, prosessin sekä ihmisten johtajia sekä asiakastiedon tallentajia. Asiakassuhteen hoitajan pitääkin siis kyetä ymmärtämään oman ja asiakasyrityksen liiketoimintaa, konsultoimaan ja vaikuttamaan ihmisiin omassa ja asiakasorganisaatiossa, suunnittelemaan ja allokoimaan resursseja sekä neuvottelemaan ja johtamaan monenlaisia tiimejä tehokkaasti. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 175–176.)

3.3 Avainasiakkuuksien hallinnan prosessi ja johtaminen

3.3.1 Avainasiakkaiden hallinnan prosessi

Avainasiakkuuksien hallinnalla pystytään vaikuttamaan yrityksen tulevaisuuteen ja tämän vuoksi niitä pitää myös johtaa määrätietoisesti eteenpäin (Cheverton 2004, 9). Avainasiakkuuksien johtamisessa ja prosessin kehittämisessä tulee ottaa huomioon, että henkilökohtaisilla myyjä - ostaja suhteilla on suurempi vaikutus lopputulokseen, kuin taas yritykseltä yritykselle suhteella. Näiden asiakkuuksien asiakasuskollisuus on huomattavasti suurempi ja he myös odottavat saavansa parempaa palvelua myyjäyritykseltä. (Davies & Ryals 2013.)

Avainasiakasprosessia luodessa on otettava huomioon se, että yhteyshenkilöiden sekä näiden esimiesten yhtenä tärkeimpänä tehtävänä on selvittää, kuinka saadaan maksimoitua asiakkuuksien hyöty lisäämällä asiakasuskollisuutta sekä yrityksen tuottoa samanaikaisesti (McCall & McMahon 2015, 4). Avainasiakkuuksien ostopotentiaalin tunnistaminen on tärkeää, koska avainasiakas käyttää aina huomattavasti enemmän käytössä olevia resursseja hankkiakseen myyjäyrityksen palveluita, kuin kokonaan uusi asiakas (McDonald & Rogers & Woodburn 2003, 48).

Asiakkuuksien hallinta on pohjimmiltaan yrityksen yksi strategioista, jolla pyritään parantamaan ja syventämään asiakassuhteita. Onnistunut asiakkuuksien hallinnan strategia auttaa yritystä ymmärtämään, mitkä asiakkuudet ovat sille tärkeitä ja mitkä vähemmän

tärkeitä. Tämän tiedon pohjalta pystytään tunnistamaan muun muassa lisämyyntimahdollisuudet, asiakaspalvelun kipukohdat sekä asiakastytyväisyyteen vaikuttavia trendejä. (Sahlsten 2012.)

Koska asiakkuuksien hallinta pitää integroida osaksi liiketoimintastrategiaa, jolla yhdistellään sisäisiä prosesseja, ulkoisia yhteyksiä ja toimintoja, sillä pitää myös pystyä tuottamaan yritykselle mitattavaa arvoa (Buttle 2009, 15). Prosessi on oltava myös alati tarkastelussa ja sitä pitää pystyä arvioimaan kriittisesti myös tulevaisuudessa, koska asiakassuhteet muuttuvat. Onnistunut asiakkuuksien hallinta tuottaa yritykselle merkittävää lisäarvoa ja oikein johdettuna tuottavien asiakkaiden asiakassuhde säilyy myös jatkossa (Bellenger & Johnston & Zablah 2004, 281).

Toimiva asiakkuuksien hallinnan prosessi edesauttaa yritystä menestymään. Menestyksen kulmakivinä voidaan pitää tehokasta yrityksen resurssien hyödyntämistä ja tässä kohtaa asiakkuudet tulee nähdä yhtenä resurssina. Jotta yritys pystyisi hyödyntämään tätä resurssia ja saavuttamaan oikealla käytöllä maksimaalisen tuoton, tulee asiakkuuksien tarpeet ja toiveet ottaa osaksi päätöksentekoa. Näin asiakkaille voidaan tarjota parempia asiakaskokemuksia ja asiakassuhteita voidaan johtaa ja kehittää määrätietoisesti ja harkiten. (Johnson & Kotojohn & Paulen 2011, 1.)

Onnistunut avainasiakkuuksien hallinnan prosessi tuottaa yritykselle hyötyjä, joita kannattaa myös mitata eri mittarein. Tällaisia ovat esimerkiksi asiakkaiden vaihtuvuus, liikevaihdon lisääntyminen sekä asiakkuuksille myytävien tuoteportfolioiden laajentaminen. Avainasiakkaiden säilyttäminen ja yrityksen menestyksen välillä onkin selvä yhteys. On laskettu, että 5% kasvu avainasiakkaiden uskollisuudessa paransi 20 - 85% yrityksen nykyarvon tuottoa useilla eri liiketoiminta-alueilla. (Baran & Galka 2013, 15.)

3.3.2 Avainasiakkuuksien johtaminen

Oikein johdettu ja toteutettu avainasiakkuuksien hallinta parantaa asiakassuhteita ja tarjoaa yritykselle vakaan pohjan omassa liiketoiminnassaan. Tämä edesauttaa yritystä jatkuvasti kehittämään omaa palvelu- ja tuoteportfoliotaan vastaamaan tulevaisuuden tarpeita. Hyvin toimiva avainasiakkaiden hallinnan prosessi vaatii kuitenkin jatkuvaa seurantaa ja määrätietoista johtamista, jotta siitä saadaan kaikki haluttu teho irti esimerkiksi lisämyyntimahdollisuuksien tunnistamiseen. (Johnson & Kotojohn & Paulen 2011, 11.)

Asiakkuuksia ei pidä enää lähestyä pelkästään yhtenä kokonaisuutena, vaan niitä tulisi segmentoida entistä tarkemmin ja monipuolisemmin. Asiakkaiden huolehtimiseen olevia resursseja pystytään näin allokoimaan entistä tarkemmin. Uusien asiakassuhteiden luomiseen ja vanhojen ylläpitämiseen kiinnitetään entistä enemmän huomiota. Avainasiakassuhteiden johtamisen tuleekin olla systemaattisempaa ja asiakassuhteiden johtaminen pitääkin integroida osaksi koko liiketoimintaa. (Hellman 2003, 69–70.)

Mitä suuremmaksi asiakkuuksien rooli kasvaa yrityksen liiketoiminnassa, sitä paremmin pitää kyetä yhdistämään eri johtamisalueita kohti asiakasnäkökulmaa. Kuten kaikessa johtamisessa, myös asiakkaiden johtamisessa tieto on avainasemassa päätöksenteossa. Jotta asiakkaiden johtaminen olisi mahdollista, pitäisi asiakkaista kerättyä tietoa pystyä hyödyntämään mahdollisimman hyvin asiakasjohtamisen eri osa-alueilla. (Hellman 2003, 70.)

Asiakkuuksiin yhdistetään johtamisen kannalta olennaisia tietoja riittävän suurina kokonaisuuksina. Tietojen yhdistäminen tulee tapahtua rakenteellisesti siten, että kunkin asiakkuuden kohdalla tiedot ovat tallennettuna samanmuotoisina ja perusteisina. Näin asiakkuuksia käsitteleviä tietoja pystytään yhdistelemään suuremmiksi kokonaisuuksiksi. (Hellman 2003, 71–72.)

Asiakkuuksien johtamista pidetään yleisesti vaikeana tehtävänä. Suurin syy tähän on se, että yrityksiltä puuttuu usko siitä, että asiakkuuksia pystyisi johtamaan tuloksellisesti. On totta, että asiakkaille on vaikea asettaa tavoitteita, jos heitä ei tunneta. Siksi on erityisen tärkeää, että asiakkuuksista kerätään mahdollisimman tarkat tiedot ennen mittareiden asettamista. Yrityksen tuleekin määrittää hyvin tarkasti, millaiset asiakkaat ovat sen menestyksen kannalta tärkeitä. Tämän jälkeen osataan panostaa oikeisiin asiakassuhteisiin hallitusti ja kehittää niitä kannattavasti. (Hellman 2003, 75–76.)

Asiakastietoja tarvitaan koko organisaatiossa ja yrityksiä kiinnostaakin yleensä tietää, millaisia asiakkaita heidän asiakasportfoliossaan on. Kiinnostavaa on myös seurata, miten asiakkuudet kehittyvät ja millaisia muutoksia on tapahtunut tai tulee tapahtumaan koko asiakaskannassa. Kannattavuutta halutaan kehittää asiakaslähtöisesti. Tähän pystytään vain, jos ymmärretään käyttää asiakkuuksista kerättyjä tietoja oikein. (Hellman 2003, 85–86.)

Pitää kuitenkin muistaa, että asiakkuudet ovat eri toimialoilla erilaisia. Tämän vuoksi yleispätevää asiakkuuden johtamisen työkalua ei voida antaa, koska samat työkalut eivät toimi yli toimialarajojen. Asiakkuuksien johtamista tuleekin siis tarkastella aina asiakas kerrallaan, eikä yleistyksiä sovi tehdä edes vähäpätöisemmiltä vaikuttavissa asioissa. (Storbacka & Blomqvist & Dahl & Haeger 1999, 53.)

4 Avainasiakkuuksien hallinnan prosessi Wavin Finland Oy

4.1 Avainasiakkuuksien hallinnan lähtötila

Avainasiakkuuksien hallinnan lähtötila on hieman haasteellinen. Avainasiakkuuksien määritelmän ja johtamisen prosessia ei käytännössä ole ollenkaan tai sitä ei ole otettu käytäntöön ollenkaan Suomen organisaatiossa.

Tästä perspektiivistä katsoen työn aloitukselle oli tarve ja maaperä sen tekemiselle ja eri käytäntöjen testaamiselle otollinen. Kuten teoriapohjasta käy hyvin ilmi, on asiakkuuksien hallinta myyntiorganisaatiossa hyvinkin tärkeää. Varsinkin silloin, kun käytettävissä olevat aika- ja henkilöresurssit ovat hyvinkin rajalliset. Resurssien ollessa rajalliset, pitää organisaation pystyä tunnistamaan asiakkuuksien eri segmentit ja tehdä, joskus hyvin raadollisestikin, päätös siitä mihin käytettävissä olevat voimavarat kohdennetaan.

Tiedot avainasiakkaista on lähtökohtaisesti ollut jokaisella aluemyyjällä omana tietonaan, vaikka käytössä on ollut jo jonkin aikaa CRM (Customer Relationship Management) järjestelmä. Asiakkuuksien perustiedot ovat vajavaiset eikä CRM käyttöliittymältään ole kaikkein optimaalisin. Vaarana tässä on se, että aina kun myyntihenkilöstöön tulee muutoksia, on arvokasta tietoa asiakkuuksista valunut ulos organisaatiosta.

Organisaatiosta löytyy huomattavan paljon osaamista myyntiorganisaatiosta. Jokainen myyntihenkilö on työskennellyt yrityksessä jo pidemmän aikaa ja heille on muodostunut omat toimintatavat asioiden hoitamisen suhteen. Tästä syystä variaatiota eri myyjien kohdalla on hyvinkin paljon. Toinen on todella systemaattinen, kun taas joku toinen on todella hetkessä eläjä.

Yritys on alkujaan ollut innovatiivinen tuotekehittäjä, joka on edennyt hyvin insinöörimäisesti tuotteet edellä. Tästä syystä yritystä on johdettukin tuotteet edellä ja eri osastojen toiminnoille on luotu niiden toimintoja kuvaavia prosessikaavioita. Valitettavaa kuitenkin on, että monet prosessikaavioista ovat auttamattomasti vanhentuneita eivätkä ne sellaisinaan enää sovellu nykypäivän organisaatiolle omistajavaihdosten johdosta.

Myyntin johtaminen prosessikaavioiden kautta on aina hankalaa, eikä muutos tapahdu hetkessä. Jokainen myyntin parissa työskentelevä henkilö on aina omanlaisensa persoona, mutta yrityksen menestyksen kannalta olisi tärkeää, että jokaista myyjää ohjaisi samat lainalaisuudet.

4.2 Prosessikuvauksen kehittäminen

4.2.1 Asiakkuuksien luokittelu

Asiakkaiden luokittelun lähtökohtana käytetään muutamaa valittua mittaria. Näillä valituilla mittareilla määritellään asiakkuuksien tuoma kaupallinen potentiaali eri aikajän-teellä. Avainasiakkaat valitaan liikevaihdon, henkilöstömäärän sekä projektikannan mu-kaan. Keskiarvallisesti nämä asiakkuudet tuovat suuren osan yrityksen liikevaihdosta ja ovat sen takia avainasemassa yrityksen menestyksen kannalta.

Asiakkuuksien erilaisten skenaarioiden määrittelyssä käytetään hyväksi SWOT-analyysia. SWOT työkalun avulla pystytään tunnistamaan asiakkuudesta kaupankäyntiä edes-auttavia (Strenghts ja Opportunities, vapaasti suomennettuna vahvuudet ja mahdollisuu-det) ja kaupankäyntiä estäviä (Threats ja Weakness, vapaasti suomennettuna uhat ja heikkoudet) elementtejä. Tällä työkalulla yritetään tunnistaa mahdollisimman monta muuttujaa, jotka voivat vaikuttaa meidän ja asiakkuuden väliseen vuorovaikutukseen. SWOT-analyysia päivitetään vähintään kerran vuodessa, koska asiakkuuden ja yrityk-sen väliseen kaupankäyntiin vaikuttavat elementit muuttuvat asiakkuuden elinkaaren ai-kana. Näin pystytään varautumaan tulevaisuudessa mahdollisesti eteen tuleviin haastei-siin ja pystytään vaihtoehtoisesti tunnistamaan tulevaisuudessa paremmin uudet kau-pantehon mahdollisuudet.

Asiakkaat ryhmitellään ABC-luokkiin edellä mainittujen mittareiden mukaisesti. Käytän-nössä tämä tarkoittaa asiakkuuksien tarvehierarkian määrittämistä, jotta eri asiakkaille pystytään ohjaamaan riittävä määrä henkilöresursseja. Asiakkuuksien määrittely menee karkeasti seuraavanlaisesti:

- A. Liikevaihtoluokka yli 20 miljoonaa euroa. Asentajia enemmän kuin 50 kappaletta. Vuosiotot yli 200 000 euroa.
- B. Liikevaihto alle 20 miljoonaa euroa. Asentajia enemmän kuin 20. Vuosiotot yli 100 000 euroa.
- C. Liikevaihto alle 10 miljoonaa euroa. Asentajia alle 20 kappaletta. Vuosiotot alle 100 000 euroa.

Asiakkuuslajin valinta on kriittistä, koska käytettävissä on yleisesti vain rajallinen määrä henkilöresursseja. Oikein kohdistettuna pienilläkin resursseilla voi saada aikaan merkittävää tulosparannusta, mikäli käytettävissä oleva työaika pystytään kohdentamaan oikein.

4.2.2 Toimet käytännön työssä

Asiakkuuksien työstäminen alkaa siitä, kun asiakkaan perustiedot on luotu ja tarvehierarkia kartoitettu. Eri asiakkaat tarvitsevat eri määrän huolenpitoa, jotta heidän ja myyjäyhteyksen välinen toimituspolku olisi mahdollisimman mutkaton. Pitää kuitenkin muistaa, että avainasiakkaiden ja uusien asiakkaiden ostokäyttäytyminen eroaa toisistaan todella paljon.

Avainasiakkaiden tapaamisten sykli eroaa asiakasluokittain. Taulukossa 1 olen esittänyt, millä frekvenssillä pidetään minimissään yhteyttä vuoden aikana mihinkin asiakasryhmään ja heidän sisäisiin resursseihinsa.

Taulukko 1. Asiakkaan eri sidosryhmien tapaamisfrekvenssi.

Asiakasluokka	A	B	C
Seurantapalaverit: Hankinta	4	2	1
Seurantapalaverit: Projektipäälliköt	12	6	Tarvittaessa
Seurantapalaverit: Markkinointi	2	-	-

Kuten edellä mainitusta taulukosta käy ilmi, käytetään A asiakkaiden kanssa työskenteleeseen huomattavasti enemmän resursseja kuin C asiakkaiden. Keskusteluyhteys pyritään rakentamaan organisaation eri tasoille.

Kaiken asiakastyön pohjana on kuitenkin CRM-järjestelmä, johon saadaan tallennettua kaikki asiakastyön kannalta oleva tärkeä tieto. CRM järjestelmän ylläpito on nimetyn vastuhenkilön harteilla, eikä sen laiminlyöntiä tule ylenkatsoa.

4.2.3 Prosessin vaikutukset liiketoimintaan

Prosessin vaikutukset liiketoimintaan on mitattavissa vasta sen jälkeen, kun prosessin mukaista toimintaa on tehty hetken aikaa. Prosessin avulla pystytään saavuttamaan parempia asiakassuhteita, millä on positiivinen vaikutus liiketoiminnan kannattavuuteen.

Liiketoiminnan kannattavuus paranee, kun asiakkaiden liiketoiminnan haasteita ja peruslainalaisuuksia ymmärretään paremmin. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen tulee tutummaksi, kun myyntihenkilökunta on oikea-aikaisesti asiakkaan apuna ostopäätöksen tekemisessä. Tämä korostuu varsinkin A asiakkuuksien parissa.

Prosessin lopputulemana tehdään suunnitelmat toimista ja tavoitteista jokaiselle avainasiakkaalle. Suunnitelmasta tulee käydä ilmi asiakkaan tuoma lisäarvo pitkällä ja lyhyellä tähtäimellä, tärkeimmät kehityskohteet sekä vaadittavien resurssien allokointi. Avainasiakkaan hallinnan suunnitelmaa tarkastellaan kvartaaleittain myynnin johdon ja avainasiakaspäälliköiden kesken. Tavoitteita ja toimenpiteitä säädetään sen mukaan, mitä viestejä saadaan markkinoilta sekä asiakasrajapinnasta.

Prosessilla pyritään myös lisäämään myyjäorganisaation tavoitettavuutta. Ylläpitämällä loogista ja ennakoitavaa vuorovaikutussykliä. Tällä pyritään siis siihen, että valittujen avainasiakkuuksien välillä ylläpidetään keskustelua säännöllisin väliajoin, jotta tiedetään koko ajan missä mennään yhteisesti sovittujen tavoitteiden osalta. Näin varmistetaan, että myyjäorganisaatiolla sekä asiakkaalla on käytettävissään mahdollisimman ajantasaaiset tiedot toistensa toiminnoista.

4.2.4 Prosessikuvaus

Avainasiakasprosessilla kuvataan yrityksen avainasiakasprosessin toimintaa. Ohjeen tarkoituksena on selkeyttää avainasiakkuuksien hallintaan liittyviä tehtäviä ja vastuualueita. Ohjeistus on tarkoitettu koko myyntiorganisaatiolle ja sitä valvoo valitut avainhenkilöt yrityksen johtoportaasta.

Tavoite on, että avainasiakasprosessi on sujuva ja sen tulee tukea työn suorittamista. Prosessin sujuvuuden myötä asiakkaalle tulee syntyä positiivinen kuva toiminnastamme. Prosessin tavoitteena on parantaa asiakkaan asiakaskokemusta sekä edesauttaa liikevaihdon kehittymistä sekä asiakassuhteen syventymistä pitkällä aikavälillä.

Avainasiakkaiden hallinnan kannalta tärkeät asiat ja dokumentit tallennetaan toiminnanohjausjärjestelmään sekä asiakkuuksien hallintaan tarkoitettuun järjestelmään. Näitä dokumentteja ja tärkeitä asiakirjoja ovat tarjoukset, tilaukset, laskut, asiakaskäyntien muistiinpanot sekä mahdolliset muut asiakkuuden hoidon kannalta olevat tärkeät asiat. Tämän lisäksi asiakkuuden perustiedot pidetään ajan tasalla digitaalisessa asiakaskortistossa. Kaikkia dokumentteja pidetään tallessa voimassaolevien lakien ja asetusten mukaisesti.

Jäljempänä olevassa prosessikaaviossa (kuvio 1) havainnollistetaan visuaalisesti karkealla tasolla eri sidosryhmien vastuut ja valtuudet. Tarkemmat henkilökohtaiset vastuut ja valtuudet kuvataan henkilökohtaisessa vuosisuunnitelmassa, joka muodostetaan kehityskeskustelujen jälkeen vuoden ensimmäisen kvartaalin aikana.

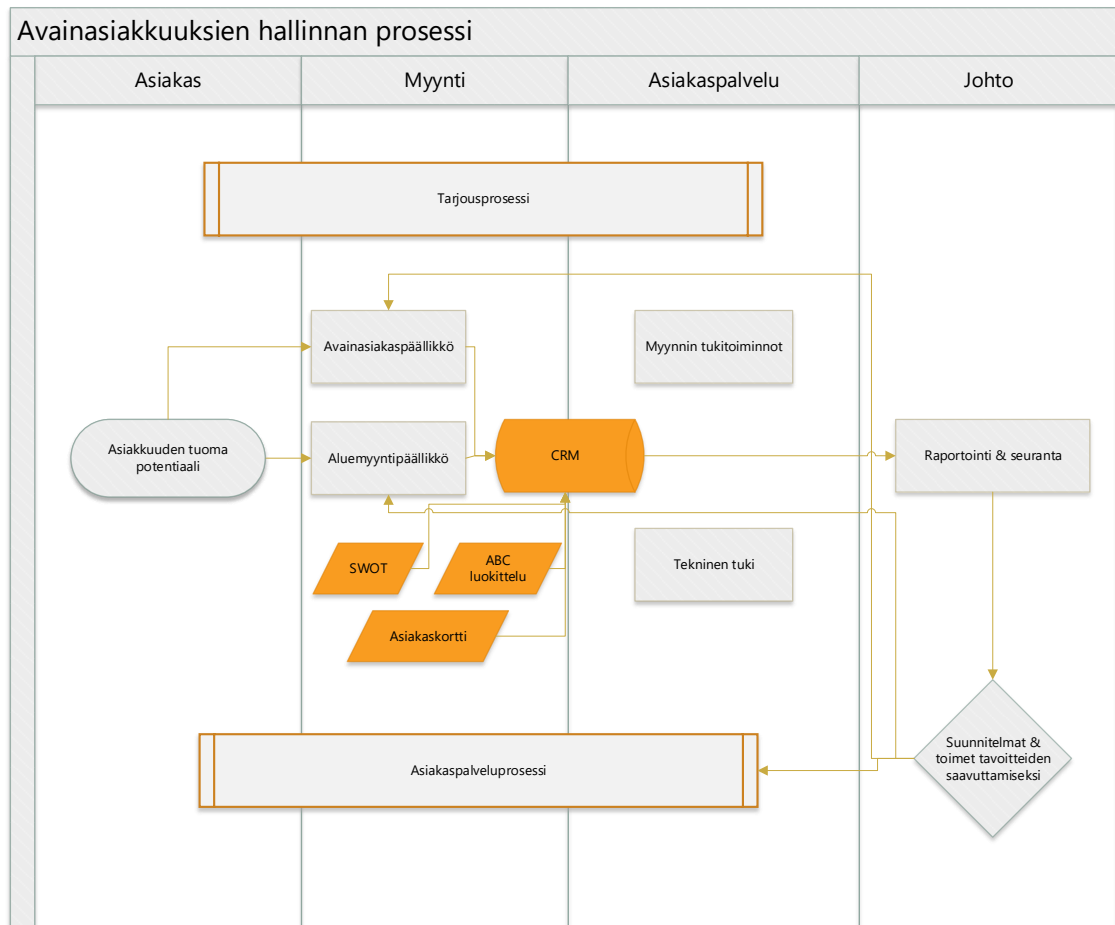
Prosessikaaviossa pystysarakkeet kuvaavat prosessiin kuuluvien sidosryhmien vastuualueita. Nuolet kuvaavat informaatiovirtaa eri toimintojen välissä. Prosessikuvassa otetaan myös huomioon kaksi aliprosessia, jotka toimivat samanaikaisesti avainasiakasprosessin rinnalla.

Prosessin toimivuutta mitataan seuraavin mittarein:

- Liikevaihto ja sen kehittyminen (EUR)
- Myyntikate (Kate% ja kateEUR)
- Tuoteryhmäkohtainen liikevaihto (EUR)
- Asiakastapaamisten määrä (kpl)
- Projektien voitto/häviö -suhde (Hit rate%)

Näitä mittareita seurataan kuukausittain. Myynti saa ajankohtaiset liikevaihtotiedot automaattisesti talousosastolta. Seuranta ja tavoitteiden asettaminen kuuluu myyntijohtajalle ja myyntiryhmänvetäjälle.

Kuvio 1. Avainasiakkuuksien hallinnan prosessikaavio.



5 Tulokset ja pohdinta

5.1 Keskeiset tulokset

Avainasiakkaiden hallintaan kehitetty prosessi on tätä kirjoittaessa ollut toiminnassaan vasta muutamia kuukausia. Prosessin jalkauttaminen yrityksen päivittäiseen toimintaan on nostattanut ennakoitua muutosvastarintaa. Lähtökohtaisesti uudenaikaiseen toimintatapaan ohjaava prosessi on otettu yrityksen myyntihenkilöstössä vastaan hieman takerrellen. Poikkeuksia toki löytyy, kuten aina.

Muutosvastarinnasta huolimatta on ensikäden tuloksia jo helppo hieman avata. Yrityksen asiakastietous on lisääntynyt sekä asiakaskokemukseen vaikuttavia kipupisteitä tunnistettu. Avainasiakkaiden päättävät henkilöt ja heidän tietonsa ovat paremmin saatavilla ja valittujen isoimpien asiakkuuksien tärkeät tiedot ovat kerättyinä CRM:ään kaikkien myyntihenkilöiden saataville. Tietoisuuden ja datan lisääntyessä myös aluetoimistojen toimintaa on pystytty tehostamaan.

Liikevaihdollisia mittareita päästään tarkastelemaan vasta seuraavana tilikautena. Jo nyt pystymme kuitenkin ohjaamaan myyntihenkilöstön aktiviteetteja paremmin valittujen asiakkuuksien parissa. Tästä hyvänä esimerkkinä se, että valtakunnallisten asiakkuuksien kontaktipinta-ala on kasvanut moninkertaisesti. Saavutettavuuden lisääntyminen sekä oikeiden ihmisten saaminen oikeille pelipaikoille on lisännyt kaupankäyntiä kaikilla liiketoiminta-alueilla. Samaan aikaan olemme pystyneet puolittamaan omien resurssiemme käytön, kun kaikki tieto on kaikilla saatavissa oman organisaatiomme sisällä.

Voidaan siis todeta, että alun vastarinnasta huolimatta tuloksia voidaan pitää varsin positiivisina. Läpinäkyvyyden lisääntyessä myös tulokset paranevat pitkässä juoksussa.

5.2 Prosessin kehittyminen tulevaisuudessa

Wavin organisaatio on iso ja toimii kaikkialla maailmassa. Prosessin jatkokehityksen seuraavana askeleena olisi verrata tässä yksikössä käyttöönotetun toimintamallia ja vertailla sitä eri yksiköiden kesken ja levittää käytännössä hyväksi todennetut toimintatavat kaikkien yksiköiden päivittäiseen tekemiseen. Vastavuoroisesti muissa maissa hyväksi todetut käytänteet ja toimet kannattaa liittää osaksi nykyistä prosessia. Koska elämme alati muuttuvassa maailmassa, on hyvä pitää mielestäni mielessä se, että nykyistä toimintamallia pitää tarkastella alati kriittisellä mielellä ja olla valmis hylkäämään nykyinen

toimintamalli kokonaan, jotta saadaan luotua tarvittaessa jotain kokonaan uutta ja parempaa.

Prosessiin liitetään tulevaisuudessa enemmän konkreettisia työkaluja, joilla myynnin kokonaisvaltaista johtamista voidaan helpottaa. Asiakashallintaan kehitetään työkaluja, jotka tukevat jo olemassa olevia prosesseja tehden niistä helpommin ymmärrettäviä ja paremmin päivittäiseen työhön integroitavia. Näillä työkaluilla pystytään vapauttamaan myyntihenkilöstön aikaa enemmän asiakaskontakteihin.

6 Yhteenveto

6.1 Opinnäytetyön rakenne

Ensiksi piti ymmärtää mikä on asiakkuus ja millaisia elementtejä liittyy asiakkuuden käsitteeseen. Näin pystytään ymmärtämään, miten nykyisiä asiakkaita pitää jaotella, jotta niistä saadaan eriteltyä yrityksen menestyksen kannalta kannattavat asiakkuudet. Näitä asiakkuuksia käsitellään avainasiakkuuksina, joiden hallinta on tämän opinnäytetyön tuotoksena olevan prosessin tavoite. Samalla tarkasteltiin myös kriittisesti koko asiakasjoukkoa yhtenä sidosryhmänä, jotta pystyttiin tekemään päätöksiä siitä, mitkä asiakkuuden tulee pitää ja mistä luopua.

Seuraavaksi tarkasteltiin avainasiakkuuden syvempää määritelmää sekä sitä, mitkä asiat ovat tärkeitä avainasiakkuuksien johtamisessa. Asiakastyöskentelyä ja sitä ohjaavaa prosessia, niin kuin mitä tahansa muutakin prosessia, tulee johtaa määrätietoisesti ja sen parissa työskenteleviä ihmisiä pitää valvoa, jotta prosessin kaikki vaiheet tulevat suoritettua.

Ennen kuin aloin esittelemään kehitettyä prosessia hain vielä tietoa ja ymmärrystä siitä, mihin avainasiakkuusprosessien yleinen kehityssuunta on menossa. Hain tätä tietoa nimenomaan siksi, että se tukisi omaa ajatustyötäni ja antaisi minulle vahvemman tietopohjan ohjaamaan prosessin kehitystyötä tämän opinnäytetyön jälkeen.

Prosessikuvauksen läpikäynti aloitettiin perinteisellä katsauksella siitä, millainen on yrityksen nykytila ja mistä tämän kanssa lähdettiin liikenteeseen. Prosessin kuvauksen ja auki kirjoituksen jälkeen vertasin sitä verrokiksi valittuun asiakkuuden hallinnan prosessiin. Tässä arvioin sitä, mitkä asiat edesauttavat tai, päinvastaisessa tapauksessa, jarruttavat prosessin toimintaa päivittäisessä tekemisessä.

Lopuksi tuon ilmi myös jo eteen tulleita kehitysehdotuksia, jotta prosessista saataisiin vielä tulevaisuudessa entistä tehokkaampi. Sisällytin myös kehitysehdotukseeni sen, millä askelmerkeillä tätä tulisi muokata lähitulevaisuudessa ja mitä sidosryhmiä olisi hyvä ottaa mukaan arvioimaan ja antamaan oman panoksensa kehitystyölle.

6.2 Tarve prosessin kehittämiseksi

Organisaatio ja kokonainen toimiala elää murroksessa, jossa tehostamisen käsite on hyvinkin vahvasti läsnä. Tästä syystä asiakkuuksien hallinnan tehostamiselle oli tarve myös kohdeyrityksessä. Työn aloituksessa oli selkeä tavoite, jolle saatiin tuki myös konserni johdolta.

Yrityksen kovien kasvutavoitteiden eteen oli tehtävä enemmän sellaisia toimia, joita ei aikaisemmin yrityksen historiassa ollut tehty. Perinteinen LVI-toimiala on hyvinkin strukturoitunut sekä kankea, jossa vanhat käytänteet ja ”näin on tehty aina ennenkin” käsitteistö elää hyvinkin vahvana. Tästä syystä alalla yleisesti on tilausta tuoreille ja nykyaikaisille ajatuksille, ainakin liiketoiminnan kehityksen näkökulmasta.

Ajatus avainasiakashallinnan kehittämisen projektille oli alkujaan lähinnä kokonaan subjektiivinen ja työn tavoitteena oli ainoastaan parantaa omaa ymmärrystä yrityksen asiakashierarkiasta sekä kokonaisen sidosryhmän toiminnasta. Työn edetessä siitä kuitenkin muotoutui koko organisaatiota palveleva malli.

Organisaation monien eri käytänteiden yhdistäminen kaikkia palvelevaksi malliksi oli myös yksi tavoite tälle työlle. Myynnin johtamisen ja asiakasymmärryksen lisääminen palvelee koko yritystä sekä kaikkia sidosryhmiä. Asiakkaat saavat laadullisesti parempaa palvelua ja yritys pystyy varmistamaan liiketoiminnan sujuvuuden, vaikka henkilöstössä tapahtuisi vaihdoksia.

6.3 Tulokset

Tässä kohtaa pitää ymmärtää, että avainasiakkuuksien kanssa työskentely ja kaupan teon syklit ovat huomattavasti pidempiä kuin perinteisessä vaihdantataloudessa. Tästä syystä tulosten arviointi vielä tässä vaiheessa, kun prosessia on toteutettu vasta muutama kuukausi, on hyvin marginaalista. Prosessin tuoma hyöty voidaan mitata vasta vuoden päästä, kun saadaan ensimmäisiä todellisia tuloksia siitä, kuinka yritys on menestynyt asiakkuuksiensa kanssa.

Tästä syystä olenkin korostanut työni aikana, että prosessin toimivuutta sekä avainasiakkuuksien valinnan kriteereitä tulee tarkastella hyvinkin kriittisesti työnteon lomassa. Mahdollisia muutoksia prosessiin tulee olla valmis tekemään ja asiakkuuksien uudelleen

valinnassa ei tule viivytellä, mikäli huomataan, että asiakas ei enää täytä valinnan kriteereitä. Ylipalveltu avainasiakas kun ei tuota yritykselle muuta kuin menetettyjä työtunteja sekä huomattavan paljon negatiivista kassavirtaa.

Tulosten tarkastelujen jälkeen tulee prosessin mukaisia työkalujen käyttöä tarkistaa. Nykyiset työkalut eivät ensimmäisten kuukausien jälkeen ole sinänsä toimivia ja niihin on jouduttu tekemään jo pieniä muutoksia. Työn alussa oli kuitenkin jo selvää, että myynnin työkalujen luonti organisaatiolle lähes tyhjästä, on haasteellista ja vastarintaa on odotettavissa.

Kunhan ensimmäinen täysi vuosi prosessia on takana, tulee prosessi avata kokonaisuudessaan ja tehdä siihen muutoksia havaintojen pohjalta.

Lähteet

Baran, Roger & Galka, Robert 2013. CRM: the foundation of contemporary marketing strategy. Routledge, New York.

Bellenger, Danny & Johnston, Wesley & Zablah, Alex 2004. An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon. *Industrial Marketing Management*. 33(6), 475–89.

Davies, Ian & Ryals, Lynette 2013. Attitudes and behaviours of key account managers: Are they really any different to senior sales professionals? *Industrial Marketing Management*. 8/2013. Sivut 919–931.

Hellman, Kalevi 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat. WSOY, Juva.

Hellman, Kalevi & Peuhkurinen, Elina & Raulas, Mika. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. WSOY, Helsinki.

Johnson, Mathew & Kostojohn, Scott & Paulen, Brian 2011. CRM Fundamentals. AP-ress, Berkley.

Löytänä, Janne & Korkiakoski, Kari 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Talentum, Helsinki.

Mäntyneva, Mikko. 2001. Asiakkuudenhallinta. WSOY, Helsinki.

Ojasalo, Jukka & Ojasalo, Katri 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. WSOYpro, Helsinki.

Sahlsten, P. 2012. Asiakkuudenhallinta eli CRM – mistä oikein on kysymys? [Http://www.myynti20.fi/asiakkuudenhallinta-crm-mista-on-kysymys/](http://www.myynti20.fi/asiakkuudenhallinta-crm-mista-on-kysymys/). Luettu 20.11.2019.

Storbacka, Kaj & Blomqvist, Ralf & Dahl, Johan & Haeger, Tomas 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. 2. painos. WSOY, Juva.

Selin, Erica & Selin, Jarmo 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta: avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. 2. uud. painos. Hansaprint, Espoo.

Talvela, E & Ala-Mutka J. 2004 Tee asiakassuhteista tuottavia. Talentum, Helsinki.

This is Orbia, 2019. <https://www.orbia.com/this-is-orbia/>. Luettu 12.10.2019.

This is Orbia. Business Groups, 2019. <https://www.orbia.com/this-is-orbia/business-groups/>. Luettu 12.10.2019.

This is Orbia. History, 2019. <https://www.orbia.com/this-is-orbia/history/>. Luettu 12.10.2019.

Vainu.com. Myynnin tietopankki. Prospekti vs. liidi vs. ostosignaali. <https://www.vainu.com/fi/blogi/prospekti-vs-liidi-vs-ostosignaali>. Luettu 24.3.2020.

Wavin.com. About. Organisation. History, 2019. <https://www.wavin.com/en-en/About/Organisation/History>. Luettu 12.10.2019.

Wavin. About Wavin, 2019. <https://www.wavin.com/en-en/wavin-part-of-orbia>. Luettu 12.10.2019.

Wavin.fi. Tietoa meistä, 2019. <https://www.wavin.com/fi-fi/Wavin-Finland/Tietoa-meista>. Luettu 12.10.2019.